

RÉFÉRENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

| RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|---|---|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| Bloc 1 – Construire une organisation structurellement innovante, évolutive et participative favorisant l'inclusion et la diversité | | | |
| A1 Initiation et/ou renforcement d'une dynamique d'innovation, de transformation, d'amélioration continue, d'optimisation et d'inclusion au sein d'une organisation | C1-1 Susciter de nouveaux modes d'organisation et de travail, intégrant les situations de handicap, en s'inspirant des pratiques de l'environnement pour instaurer et diffuser une culture de l'innovation participative | <p>« Les 24h de l'Innovation »</p> <p>Deux jours de « hackathon » pendant lesquels les étudiants répartis en ateliers créatifs, choisissent un projet à mener parmi ceux proposés par leurs entreprises et présentent à la fin des deux jours un prototype fonctionnel portant sur la construction d'une organisation renouvelée intrinsèquement innovante, participative et inclusive.</p> <p>A l'issue des deux jours, ils présentent collectivement leur réalisation devant un jury qui va</p> | E1-1 – Les pratiques de l'environnement, les personnes en situation de handicap (PSH) sont prises en compte dans la proposition de nouveaux modes d'organisation et de travail |
| | C 1-2 Organiser un processus de stimulation de la créativité en suscitant et défendant les propositions des équipes pour favoriser une organisation s'adaptant aux enjeux stratégiques de l'entreprise (méthode « design thinking », co-construction et déclinaison d'une stratégie d'innovation managériale) | | E1-2 – Un processus de stimulation de la créativité est élaboré à l'aide de méthodes éprouvées |
| A2 Anticipation des évolutions, tendances et risques notamment de l'impact de nouvelles technologies sur les nouveaux produits et services | C2-1 Assurer une veille stratégique interne et externe sur les changements du marché (blockchain, nouveaux usages, projets digitaux...) en intégrant toute la chaîne de valeur et une approche « user centric » afin d'observer les tendances affectant l'ensemble des catégories des produits | | E2-1 – Une veille active « user centric » permet d'identifier les tendances en matière d'innovation, transformation ou amélioration |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>C 2-2 Explorer de nouveaux concepts et de nouveaux services (économie circulaire, transition et modernisation des modèles industriels...) en s'assurant de leur adaptabilité avec les situations de handicap et en exploitant son activité de veille et de contacts avec les écosystèmes innovation et en estimant les risques encourus pour identifier ceux intéressant l'entreprise.</p> | <p>choisir le projet le plus innovant, attractif et réalisable.</p> <p>Un travail complémentaire sous la forme d'une mise en perspective « à froid » des enjeux soulevés par le hackathon leur est demandée individuellement à l'écrit quelques jours plus tard.</p> | <p>E2-2 – De nouveaux concepts et services, qui évitent l'exclusion des situations de handicap, sont explorés et évalués</p> |
| | <p>C2-3 Evaluer l'attractivité de nouveaux marchés en intégrant les tendances économiques et en évaluant les risques pour identifier des potentiels deancements de produits et services innovants.</p> | | <p>E2-3 – L'attractivité de marchés est mise au regard des risques estimés et des actions permettant de les minimiser sont présentées</p> |
| <p>A3 Diffusion des informations recueillies sur l'innovation aux équipes internes</p> | <p>C3 Diffuser les informations recueillies sur l'innovation en stimulant les équipes internes, notamment les équipes de recherche et développement, du marketing, du commercial, de la production ou des services afin de s'assurer qu'ils travaillent sur les bases partagées et actualisées.</p> | | <p>E3 – Un processus de communication dynamique des informations sur l'innovation en interne permet de stimuler les équipes</p> |
| <p>Bloc 2 – Inscrire l'innovation permanente dans la stratégie globale de l'entreprise</p> | | | |
| <p>A4 Identification de nouveaux business models et de technologies de rupture</p> | <p>C4-1 Evaluer les performances des entités de l'entreprise en intégrant la prise en compte de l'inclusion et de la diversité, en auditant les opérations, les coûts et les marges, pour proposer l'optimisation des structures et processus</p> | <p><u>Etude de cas sur la construction d'une stratégie d'innovation d'une entreprise</u></p> <p>A partir d'un dossier synoptique et un travail de réflexion en groupes de travail en amont pendant plusieurs semaines, l'étudiant doit répondre à la demande d'une Direction d'une entreprise de taille significative, d'adaptation de sa</p> | <p>E4-1 – La performance des entités de l'entreprise est évaluée en vue d'une optimisation de l'organisation, de la prise en compte des valeurs d'inclusion et diversité et des process</p> |
| | <p>C4-2 Evaluer les compétences et les structures de l'entreprise en les comparant aux meilleures pratiques pour élaborer un nouveau modèle économique concurrentiel de création de valeur</p> | | <p>E4-2 – Les compétences et les structures de l'entreprise sont évaluées et comparées aux meilleures pratiques de l'environnement</p> |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|---|--|--|--|
| | C4-3 Identifier de nouveaux business models en repérant les technologies de rupture pour évaluer les adaptations de la stratégie globale à proposer | stratégie aux évolutions sociétales et technologiques. L'étudiant va élaborer et proposer une stratégie à moyen terme en adaptant celle en vigueur afin de la dynamiser et de stimuler les acteurs et organes de l'entreprise en intégrant notamment les projets d'innovation. Cette adaptation devra permettre la mise en œuvre d'axes de développement et d'optimisation de l'offre Marketing. Cette production individuelle se fait à l'écrit. | E4-3 Des nouveaux business models et des technologies de rupture sont identifiés afin de les inscrire dans la stratégie globale |
| A5 Réalisation d'études d'opportunité et de faisabilité | C5 Réaliser des études d'opportunité en analysant les caractéristiques d'un projet innovant pour en valider la faisabilité | | E5 – Les caractéristiques et la faisabilité d'un projet innovant sont analysées et diagnostiquées ; les risques potentiels sont estimés et les actions pour les minimiser sont étudiées |
| A6 Détermination d'une stratégie d'innovation requérant une adaptation de la stratégie globale et de l'organisation | C6 Identifier les axes requérant une adaptation de la stratégie globale en mettant en avant les valeurs sociales de l'entreprise (inclusion et diversité) en anticipant et estimant les risques afin de proposer une stratégie d'innovation | | E6 – Les innovations, transformations et améliorations à conseiller sont évaluées au travers d'analyses de critères et de risques, mettant en avant le respect des valeurs sociales de l'entreprise, permettant de hiérarchiser leur intérêt pour l'entreprise |
| A7 Sélection des innovations à prioriser | C7 Analyser et déterminer les innovations en tenant compte de leur adaptabilité aux personnes en situation de handicap, et des diagnostics réalisés afin de hiérarchiser celles pouvant faire l'objet d'analyses d'opportunité pour convaincre la Direction de leur pertinence | | E7 – Les innovations sont priorisées à partir d'éléments objectifs diagnostiqués et en faveur de l'intégration des PSH. Des analyses d'opportunité sont rédigées. |
| A8 Analyse de l'impact, notamment des risques liés aux projets innovants sur l'entreprise | C8 Etudier les projets innovants en en déterminant les éléments qui induiraient une évolution de la stratégie de l'entreprise incluant les salariés présentant un handicap | | E8 – L'impact des projets innovants et de leurs risques potentiels est mis en regard avec la stratégie de croissance de l'entreprise et le respect de ses valeurs sociales (handicap) |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|---|---|---|--|
| A9 Optimisation de l'offre Marketing | C9 Conseiller la direction sur les projets en sélectionnant les plus à même de correspondre à la stratégie de croissance de l'entreprise et à son évolution afin de mettre en place de nouveaux produits, services et marques | | E9 – De nouveaux produits, services ou marques sont proposés à la Direction, à partir d'éléments permettant la prise de décision |
| A10 Identification et animation des partenariats stratégiques | C10 Repérer et coordonner les partenaires stratégiques en communiquant et échangeant sur les projets de l'entreprise pour qu'ils y adhèrent et en s'assurant qu'ils soient en ligne avec la politique de prise en compte de l'inclusion et la diversité de l'entreprise | | E10 Des partenaires stratégiques sont identifiés en vue de leur adhésion aux projets et aux valeurs sociales de l'entreprise (PSH notamment) |
| Bloc 3 – Piloter et/ou coordonner des projets transversaux et/ou innovants à dominante organisationnelle, marketing et commerciale | | | |
| A11 Pilotage des projets de développement | C11-1 Mettre en œuvre les outils de management de projet en utilisant les études réalisées (marché visé, analyse de la concurrence) en intégrant les enjeux de diversité et d'inclusion (PSH), présentation de l'offre de produits et/ou de services) afin d'établir un business plan | <u>Dossier de création d'une nouvelle activité, d'un projet de développement ou d'entreprise (intra ou entrepreneuriat)</u> Les groupes de travail à partir de leur idée de projet transversal/innovant vont élaborer un business plan, le cahier des charges, estimer les risques inhérents du projet et du changement, prévoir et suivre le lancement et établir un plan de communication. | E11-1 Le business plan est élaboré en mode projet et prend en compte les retours des études réalisées et l'accompagnement des situations de handicap |
| | C11-2 Elaborer un cahier des charges qui inclut les situations de handicap, en scénarisant les risques soulevés par les projets pour fixer les objectifs et étapes des projets | | E11-2 Le cahier des charges précise les risques, objectifs et étapes des projets en prenant en compte le handicap |
| | C11-3 Veiller à la protection des projets innovants, propres à l'entreprise ou s'inspirant de l'environnement, en s'assurant, en cas de besoin, du dépôt de brevets auprès de l'INPI relatifs aux marques ou procédés industriels élaborés par l'entreprise. | | E11-3 Des mesures de protection des projets, telles que le contrôle du dépôt de brevets auprès de l'INPI, sont envisagées le cas échéant |
| A12 Conduite du changement | C12-1 Entretenir les acteurs de l'innovation et de partenaires stratégiques en évaluant les résistances au changement et les risques qu'elles représentent pour conduire et mettre en place les projets | Les dossiers collectifs donnent lieu à une soutenance collective et individuelle. | E12-1 – Les facteurs de résistance au changement et leurs risques potentiels sont identifiés et évalués. |
| | C12-2 Accompagner les équipes en utilisant notamment des méthodes comme le Design Thinking afin de résoudre les difficultés qui peuvent se présenter, notamment celles qui relèvent du handicap. | | E12-2 - Le mode d'accompagnement des équipes projets est en adéquation avec le changement à venir et la prise en compte du handicap. |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|---|--|---|--|
| | C12-3 Organiser une interface entre les équipes projets et leur hiérarchie en intégrant les objectifs de la hiérarchie pour obtenir leur coopération. | | E12-3- Les objectifs de la hiérarchie sont clairement expliqués afin d'obtenir la coopération des équipes projets |
| | C12-4 Elaborer un plan de communication en organisant le suivi du cahier des charges pour associer les collaborateurs au changement | | E12-4 Le plan de communication associe les collaborateurs au changement |
| A13 Lancement de projets, optimisation du portefeuille de produits et de marques | C13 Lancer de nouveaux projets, produits, services et marques en adaptant les processus, et/ou le portefeuille d'activités (produits, marques, services) pour maintenir une stratégie compétitive dans le respect des valeurs sociales d'inclusion de l'entreprise | | E13 – Les nouveaux projets, produits, services et marques servent une stratégie compétitive de l'entreprise et respectent les valeurs sociales d'inclusion |
| Bloc 4 - Evaluer les performances économiques et financières des projets | | | |
| A14 Etablissement d'indicateurs et création de systèmes de contrôle des performances | C14 Déterminer des indicateurs et des systèmes de contrôle, y compris dans leur dimension sociale (prise en compte des situations de handicap) en impliquant les services de l'entreprise concernés pour évaluer la performance des projets | <u>Etude de cas économique et financière</u> A partir d'un cas réel d'entreprise, il s'agit pour l'étudiant d'évaluer les investissements et budgets à prévoir, la performance visée par les projets et le système de suivi et de contrôle budgétaire permettant de s'assurer du bon déroulement des opérations ou des ajustements à proposer. | E14 – Les indicateurs et systèmes de contrôle des performances des projets sont déterminés avec tous les services concernés, y compris dans leur dimension sociale (prise en compte du handicap) |
| A15 Evaluation économique et financière des investissements liés aux projets de développement | C15-1 Calculer la rentabilité économique et financière des projets en intégrant les risques qu'ils représentent afin de sécuriser le développement et la mise en œuvre des projets innovants | L'étude est réalisée de manière individuelle. | E15-1 – Une évaluation économique et financière des investissements est réalisée ; elle intègre le calcul de rentabilité des investissements et les risques potentiels qu'ils comportent |
| | C15-2 Déterminer les projets innovants en utilisant des indicateurs et systèmes d'aide à la décision (moyens humains y compris les aides à l'intégration des personnes présentant un handicap, financiers, marques et produits...) pour permettre à la Direction de valider la stratégie d'investissements | | E15-2 – Les indicateurs choisis et mis en avant abordent les valeurs sociales, dont le handicap, et permettent à la Direction de se prononcer sur la stratégie d'investissement |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|--|--|--|--|
| A16 Management des investissements | C16 Calculer le retour sur investissement des projets en cours de réalisation en déterminant des indicateurs de performance et en mesurant les écarts budgétaires pour estimer l'efficacité de l'investissement. | | E16-1 – Le retour attendu sur l'investissement des projets est calculé. L'efficacité des investissements est évalué |
| A17 Gestion des budgets prévisionnels | C17 Evaluer les coûts et les revenus d'un projet en élaborant plusieurs scénarios pour déterminer les résultats prévisionnels | | E17 – Une évaluation budgétaire est faite en fonction de scénarios appliqués aux projets envisagés |
| Bloc 5 – Manager transversalement des équipes pluridisciplinaires | | | |
| A18 Constitution des équipes projet | C18-1 Analyser le cahier des charges du projet permettant de définir les compétences nécessaires, pour constituer l'équipe projet avec des personnes en situation de handicap | <u>Rapport d'analyse d'une mise en situation managériale</u> Rapport individuel à partir du dossier de création de la nouvelle activité, du projet de développement ou d'entreprise (intra ou entrepreneuriat), dans laquelle sont analysés : les compétences nécessaires au projet, leur complémentarité ; les objectifs chiffrés pour les projets définis ; le mode d'animation et de stimulation des équipes projets ; les indicateurs de contrôle de performance des équipes projets. Ce rapport d'analyse est individuel. | E18-1 – L'analyse du cahier des charges du projet permet de réunir les compétences au sein de l'équipe, dont celles des PSH |
| | C18-2 Analyser les objectifs chiffrés du projet en tenant compte de son périmètre, des clauses techniques, du budget et du calendrier pour organiser l'équipe projet | | E18-2 – L'organisation de l'équipe projet prend en compte les objectifs chiffrés, le périmètre, le budget et le calendrier du projet |
| | C18-3 Sélectionner les membres de l'équipe projet en s'assurant de leur disponibilité et en y adjoignant des personnes en situation de handicap pour respecter le cahier des charges | | E18-3 – Le choix des membres des équipes projets est justifié, la pluridisciplinarité, la prise en compte de la diversité dont le handicap et la complémentarité des compétences recherchées sont des composantes du choix |
| A19 Animation d'équipes pluridisciplinaires | C19-1 Animer une dynamique d'innovation et favoriser l'inclusion et la diversité en motivant les équipes projets pour faire rayonner la capacité d'innovation | | E19-1 – Les équipes intègrent les valeurs sociales d'inclusion et de diversité et sont motivées par la dynamique d'innovation impulsée |

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

| | | | |
|--|--|--|--|
| | C19-2 Coordonner des équipes et des partenaires externes en tenant compte de leurs spécificités techniques et de leur respect des valeurs sociales de l'entreprise, dont le handicap, pour assurer une mise en place réussie des projets | | E19-2 –La coordination des acteurs internes et externes des projets tient compte de leurs spécificités dont le respect des valeurs sociales de l'entreprise (handicap notamment) |
| A20 Evaluation de l'efficacité des équipes projets | C20-1 Identifier et mettre en place des indicateurs de contrôle en y associant les acteurs concernés afin de mesurer la performance des équipes projets | | E20-1 – Les indicateurs de contrôle sont définis et associent les membres de l'équipe dans leur suivi |
| | C20-2 Analyser les recommandations de l'équipe projet en suscitant les remontées pour contribuer à la montée en compétences des équipes et accompagner spécifiquement les personnes présentant un handicap. | | E20-2 – Les retours de l'équipe projet sont pris en compte pour faire monter en compétences les équipes et accompagner spécifiquement les personnes présentant un handicap. |

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle